CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS DEL DISEÑO DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS.

COORDINACIÓN EN CINCO: Cinco mecanismos coordinadores explican las maneras fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo.

1. **El ajuste mutuo:** logra la coordinación de trabajo (en manos de los que lo efectuaban), por el simple proceso de comunicación informal. Es utilizado en todo tipo de organizaciones.
2. **Supervisión directa:** logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.
3. **Estandarización de procesos de trabajo:** los procesos de trabajo son estandarizados cuando los contenidos del trabajo están especificados o programados.
4. **Estandarización de producciones de trabajo**: las producciones son estandarizadas cuando el resultado del trabajo está especificadas.
5. **Estandarización de destreza de los trabajadores**: la destreza son estandarizadas cuando están especificando el tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo. Comúnmente, el trabajador es capacitado aun antes de unirse a la organización. La estandarización de destreza logra indirectamente lo que la estandarización de procesos de trabajo hace directamente: controla y coordina el trabajo.

LA ORGANIZACIÓN EN CINCO PARTES

El núcleo operativo: abarca aquellos miembros, los operarios que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de productos y servicios; realizan 4 funciones principales:

- Aseguran los insumos para la producción
- Transforman los insumos en producción
- Distribuyen las producciones
- Proveen apoyo directo

La cumbre estratégica: está encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que de otra forma tengan poder sobre la organización. Esto vincula 3 tipos de obligaciones:

1. Supervisión directa, los gerentes asignan recursos, emiten órdenes de trabajo, autorizan decisiones importantes, etc.
2. La administración de las condiciones fronterizas de la organización (sus relaciones con su ambiente)

3. Se relaciona con el desarrollo de la estrategia de la organización, debe ser vista como una fuerza mediadora entre la organización y su ambiente.

El trabajo a este nivel se caracteriza por un mínimo de repetición y estandarización. El ajuste mutuo es el mecanismo preferido de coordinación entre los gerentes de la misma cumbre estratégica.

La línea media: la cumbre estratégica está unida al núcleo operativo por la cadena de gerentes de línea media con autoridad formal. La cadena corre de los altos gerentes a los supervisores de contacto, quienes tienen autoridad directa sobre los operarios, y abarca el mecanismo coordinador que hemos llamado supervisión directa. El gerente de línea media recoge información retroalimentada en el desempeño de su propia unidad y pasa una parte de esta a los gerentes por encima de él.

La tecnoestructura: encontramos a los analistas que sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Estos analistas están fuera de la corriente de trabajo operacional – pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenan gente para que lo haga, pero no lo hacen ellos mismos. Los analistas de control de la tecnoestructura sirven para llevar a cabo ciertas formas de estandarización en la organización.

El staff de apoyo: existen para suministrar apoyo a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional.

EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

- Flujo de Autoridad Formal: representa la corriente de poder formal bajando por la jerarquía. Este gráfico representa al organigrama de la organización mostrando a simple vista:

1. Que posiciones existen en la organización.
2. Cómo están agrupadas en unidades.
3. Cómo fluye entre ellas la autoridad formal.

- Red de flujos regulados Esta estructura organizativa es la que representa a aquellos que se encuentran acercados al Taylorismo y a los defensores de sistemas de control.
  Este, está formado por tres flujos regulados bien diferenciados:

1. Flujo Operativo: Es el flujo inferior horizontal, y se encuentra compuesto por: las entradas ➪ los procesos ➪ las salidas
2. Flujo Informativo y Decisivo: Es el flujo vertical y recorre toda la organización tanto en subida como en bajada, las decisiones van siendo comunicadas a los distintos sectores y a su vez, de estos, se recopila información para la toma de decisiones.
3. Flujo de Staff: Proporciona información y asesoramiento a las decisiones de línea.

- Sistema de comunicación informal: representa un sociograma, éste indica que existen centros de poder no oficiales en las organizaciones y que las grandes redes de comunicación informal suplementan y a veces burlan los canales de autoridad y regulación.
- Sistema de constelaciones de trabajo: la gente se agrupa con sus pares para hacer su trabajo. Cada grupo o constelación trata con distintas decisiones apropiadas a su propio nivel en la jerarquía, y está unido solo flojamente con los otros.
- Sistemas de procesos de decisión ad-hoc: Todos los flujos anteriores trabajan para que se genere este, no representan en sí mismos finalidades de la organización, sino que son procesos que facilitan la toma de decisiones que permite la producción de productos y/o servicios. Podemos decir que esta, representa la corriente de una decisión estratégica de principio a fin.

CAPÍTULO 2

DISEÑOS DE POSICIONES INDIVIDUALES

ESPECIALIZACIÓN DE TAREA

Especialización horizontal de tarea: es la forma predominante de división de trabajo, lo dividen especializando sus tareas y así permite el aumento de la productividad. Permite aumentar la repetición en el trabajo, centra la atención del trabajador, permite que el individuo corresponda al trabajo. Ejemplo: un hombre retira el alambre, otro lo endereza, un tercero lo corta, un cuarto lo agudiza y así hasta llegar al producto terminado.

Especialización vertical de tarea: separa el desempeño del trabajo de la administración de este. Las organizaciones especializan tareas en la dimensión vertical en la creencia que se requiere una perspectiva diferente para determinar cómo debe hacerse el trabajo, ya que en la horizontal se estrecha la perspectiva del trabajador, haciéndole difícil relacionar su trabajo con el de otros.

Ampliación de tareas: la especialización de tareas crea una cantidad de problemas propios especialmente de comunicación y coordinación. En la ampliación horizontal de tarea el trabajador se ocupa de una amplia variedad de tareas asociadas con la producción de productos y servicios. Cuando una tarea es verticalmente ampliada el trabajador no solo ejecuta más tareas, sino que también gana más control sobre ellas. Los resultados de la ampliación de tarea dependen claramente de la tarea en cuestión. La ampliación de tarea vale la pena hasta el punto en que las ganancias de trabajadores mejor motivados en una tarea particular neutralicen las perdidas de la especialización técnica menos que óptima

Especialización de tareas por parte de una organización: la productividad es más importante en el núcleo operativo, y allí es donde el trabajo es más repetitivo. Es por eso que se espera encontrar las tareas más especializadas allí, especialmente en la dimensión horizontal. En la dimensión vertical, esperaríamos encontrar

más variación. Muchos operadores ejecutan las tareas más estrechas tanto en amplitud como en profundidad. Estos son los trabajadores no calificados. Pero otros operarios, a causa de que sus tareas especializadas son más complejas, retienen el control sobre ellas (sus tareas son especializadas horizontal pero no verticalmente). Las tareas complejas, especializadas horizontal pero no verticalmente, son llamadas profesionales.

Las tareas del staff de apoyo tienden a ser altamente especializadas en la dimensión horizontal. Cuán especializadas son en la dimensión vertical depende de cuán complejas o profesionales son. En cuanto a los analistas de tecnoestructura, ellos son profesionales, pero en el sentido de que su trabajo requiere considerables conocimientos y destreza. Los empleados tecnocráticos tenderían a ser menos especializados y por lo tanto tener tareas especializadas en ambas dimensiones.

Los gerentes en todos los niveles parecen desempeñar un grupo básico de papeles interpersonales, informativos y determinantes; en ese sentido, su trabajo es especializado horizontalmente. Pero en un sentido más fundamental, ninguna tarea realmente administrativa es especializada en la dimensión horizontal. Las tareas de gerentes son típicamente las menos especializadas en la organización.

Especializ. vert.		
Alta	Tareas no especificadas (núcleo operativo y unidades de staff)	Ciertas tareas gerenciales de nivel inferior
Baja	Tareas profesionales (núcleo operativo y unidades de staff)	Todas las demás tareas gererenciales
	Alta	Baja
	Especialización Horizontal	

FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO

La formalización de comportamiento representa la manera de la organización de proscribir la libertad de sus miembros, esencialmente de estandarizar sus procesos de trabajo. El comportamiento puede ser formalizado en tres formas básicas:

- Por la posición: siendo atribuidas las especificaciones a la tarea misma.
- Por la corriente de trabajo: siendo atribuidas las especificaciones al trabajo.
- Por reglas: siendo emitidas las especificaciones en general.

¿Por qué formalizar el comportamiento?: para reducir su variabilidad, esencialmente para predecirlo y controlarlo. Un primordial motivo para hacerlo es para coordinar actividades. Esto es usado cuando las tareas requieren coordinación precisa y cuidadosamente predeterminada.

Formas de estructura burocrática y orgánicas: las organizaciones que confían principalmente en la formalización del comportamiento para lograr la coordinación son generalmente llamadas burocráticas. Puede haber algunas burocracias donde el poder de toma de decisión es centralizado y otras donde no lo es. Con este descubrimiento en mente, podemos definir una estructura como burocrática hasta el punto en que su comportamiento es predeterminado o predecible, en consecuencia estandarizado (ya sea por procesos de trabajo, producciones, o destrezas y ya sea o no centralizado). Definiremos la estructura orgánica por la ausencia de estandarización en la organización.Colocamos la estructura orgánica y burocrática en los dos extremos del continuo de estandarización.

Algunas disfunciones de estructuras muy formalizadas: propensión inherente al hombre a resistir formalización e impersonalización, y mostraron las "patologías" organizacionales que resultan de excesos en esta dirección.

Formalización del comportamiento por parte de la organización: Cuanto más estable y repetitivo el trabajo, mas programado es y más burocrática es la parte de la organización que lo contiene. Puede haber diferencias considerables en la formalización del comportamiento y burocratización en las diversas partes de una misma organización. La formalización del comportamiento es más común en el núcleo operativo de la organización. A medida que dejamos el núcleo operativo y trepamos por la jerarquía de autoridad, esperaríamos que el trabajo se convirtiese en menos repetitivo y así menos formalizado.

En la cumbre estratégica, que típicamente se enfrenta a la frontera más fluida (el ambiente en general), el trabajo es el menos programado y así debemos esperar encontrar condiciones altamente orgánicas. Las unidades de apoyo que enfrentan poca incertidumbre y hacen trabajo repetitivo, tal como la cafetería de planta, tenderían a ser altamente formalizadas.En la tecnoestructura, esperaríamos que aquellas unidades más cercanas al núcleo operativo, tuviese muchas reglas y procedimientos de trabajo bastantes formalizados. Es la tecnoestructura la que toma la principal responsabilidad para la formalización del trabajo de todos en la organización.

CAPACITACIÓN Y ADOCTRINAMIENTO

Capacitación: se refiere al proceso por el cual se enseñan los conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo. Es un parámetro de diseño clave en todo trabajo que llamamos profesional.

Los profesionales son capacitados durante largos periodos de tiempo, aun antes de que asuman sus posiciones. Una vez que los capacitados han demostrado el comportamiento requerido son debidamente declarados apropiados para el cargo por la asociación profesional, y son posteriormente contratados por la asociación profesional y son posteriormente contratado por la organización para desempeñarlo.

Adoctrinamiento: es el proceso por el cual se obtienen las normas organizacionales. Es el rotulo usado por el parámetro de diseño por el que la organización formalmente socializa sus miembros para su propio beneficio. Los programas de adoctrinamiento interno son particularmente importantes donde las tareas son delicadas o se realizan en lugares remotos.

Capacitación y Adoctrinamiento por partes de la organización: la capacitación es más importante donde las tareas son complejas pues involucran difíciles, aunque especificadas, destrezas y sofisticados, aunque registrados conjuntos de conocimientos, cargos esencialmente profesionales por naturaleza. Y el adoctrinamiento

es más importante donde los cargos son más críticos o remotos, y donde la cultura e ideología de la organización demanda una fuerte lealtad a ella

RELACIONANDO LOS PARAMETROS DE DISEÑO DE POSICION

La especialización, la formalización y la capacitación y el adoctrinamiento no son parámetros de diseño completamente independientes. Existen dos tipos diferentes de posiciones fundamentales:

No calificadas: el trabajo es altamente racionalizado, involucra especialización extensiva tanto en la dimensión horizontal como en la vertical, y es a menudo coordinada y controlada por la directa formalización del comportamiento.

Profesional: el trabajo es complejo, no puede ser especializada fácilmente en la dimensión vertical o formalizada por la tecnoestructura de la organización. Es, sin embargo, horizontalmente especializada y la coordinación es a menudo lograda por la estandarización de destrezas en extensivos programas de capacitación.

La formalización y la capacitación son básicamente sustitutos. Dependiendo del trabajo en cuestión, la organización puede tanto controlarlo directamente a través de sus propios procedimientos y reglas, o lograr el control indirecto contratando profesionales debidamente capacitados. Lo que no quiere decir que uno no pueda suplementar al otro.

CAPÍTULO 3

DISEÑO DE LA SUPERESTRUCTURA

A partir de las necesidades totales de la organización, se bosqueja las tareas que deben realizarse. Este es un procedimiento de arriba hacia abajo, de necesidades generales a tareas específicas. El próximo paso es construir la superestructura, determinando qué tipos y cuántas posiciones deben ser agrupadas en las unidades de primer orden, y luego qué tipos y cuántas unidades deben ser agrupadas en unidades más extensas, hasta que se completa la jerarquía. Este último paso es un procedimiento de abajo hacia arriba, de tareas específicas a la jerarquía total.
Esto sucede solo en teoría ya que, en la práctica, el rediseño estructural es iniciado de arriba hacia abajo, y a medida que cambia el sistema técnico del grupo operativo, procede de abajo hacia arriba.

AGRUPAMIENTOS DE UNIDADES

El agrupamiento sirve para coordinar el trabajo en la organización.
Efectos:

1. Establece un sistema de supervisión entre posiciones y unidades. Se nombra un gerente para cada unidad, un solo individuo responsable de todas sus acciones. Y es el encadenamiento de todos estos gerentes, en una superestructura lo que crea el sistema de autoridad formal.
2. Requiere que las posiciones y unidades compartan recursos comunes como ser: presupuesto, instalaciones y equipos
3. Crea medidas comunes de desempeño. Las medidas de desempeño conjunto los animan más a coordinar sus actividades.

4.Alienta la coordinación de ajuste mutuo, dado que por su estrecha proximidad física se crean relaciones informales.

El agrupamiento puede estimular dos importantes mecanismos coordinadores:

- La supervisión directa, y el ajuste mut formar la base de un tercero, la estandarización de producciones, al proporcionar medidas comunes.
- Alienta la fuerte coordinación dentro de una unidad, pero crea problemas de coordinación entre unidades. La comunicación es centrada dentro de la unidad, aislando así unos de otros a los miembros de diferentes unidades.

El agrupamiento de unidades alienta la coordinación en el grupo a expensas de la coordinación entre grupos.

Þ **Bases para el agrupamiento**

1. Agrupamiento por **Conocimiento y Destreza** especiales que sus miembros traen al cargo y por el nivel del mismo.
2.Agrupamiento por **Proceso de Trabajo** y **Función.** Las unidades pueden estar basadas en el proceso o actividad usados por el trabajador. El trabajo también puede ser agrupado por su función básica en la organización.
3. Agrupamiento por **Tiempo,** de acuerdo a cuándo es hecho el trabajo. 4. Agrupamiento por **Producción**, las unidades son formadas sobre la base de los productos que hacen o los servicios que brindan.
5. Agrupamiento por **Cliente**, pueden formarse para tratar con distintos tipos de clientes.
6.Agrupamiento por **Lugar**, pueden ser formados de acuerdo con las regiones geográficas en que opera su organización.

Los tres primeros agrupamientos corresponden al Agrupamiento Funcional, y los restantes corresponden al Agrupamiento de Mercado.

Criterios básicos para agrupamiento de posiciones y unidades

1. **Interdependencia de la corriente de trabajo**. El agrupamiento de operativas debe reflejar interdependencias naturales de corrientes de trabajo. En el agrupamiento basado en el mercado los miembros de una sola unidad tienen el sentido de integridad territorial; ellos controlan un proceso organizacional bien definido; la mayoría de los problemas que se originan en el curso de su trabajo pueden ser resueltos simplemente. Existen tres tipos básicos de interdependencia conjunta, que involucra solo el uso común de recursos:
a) Secuencial: el trabajo es alimentado de una tarea a la próxima.
b) Recíproca: el trabajo es pasado hacia delante y hacia atrás en tareas.

Se pretende que las organizaciones traten de agrupar tareas para minimizar los costos de coordinación y comunicación.
2. **Interdependencia de proceso**. Las posiciones pueden tener que ser agrupadas para alentar las interacciones de proceso.
3. **Interdependencias de escala**. Los grupos pueden tener que ser formados para alcanzar dimensiones los suficientemente grandes como para funcionar eficientemente. Esto alienta la especialización de proceso.
4. **Interdependencias sociales**. Se relaciona con las relaciones sociales que acompañan al trabajo.

Hay factores que diseñan la superestructura: “objetivos” de interdependencia de corriente de trabajo, proceso y escala, y los factores “subjetivos” de personalidad y necesidad social.

Agrupamiento por Función

Agrupando sobre una base funcional, la organización puede unir recursos humanos y materiales. Los individuos se centran en sus propios medios, no en los fines más amplios de la organización. La estructura funcional carece de un mecanismo interno para coordinar la corriente de trabajo e impide tanto el ajuste mutuo entre diferentes especialistas como la supervisión directa a nivel de los gerentes. La estructura es incompleta por lo cual, se debe encontrar medios de coordinación adicionales.
Las estructuras funcionales especialmente, cuando el trabajo operativo no es calificado, tienden a ser las más burocráticas. Su trabajo tiende a ser más formalizado.
Las estructuras burocráticas confían en las bases funcionales para el agrupamiento. Tienden a ser organizadas por la función desempeñada más que el mercado servido.

Agrupamiento por Mercados

Es usado para establecer unidades relativamente autocontenidas para tratar con particulares corrientes de trabajo. Los mercados obtienen la atención completa de los empleados. Y con los ajustes mutuos y supervisión directa la organización necesita confiar menos en la formalización para coordinación, y así tiende a emerger como menos burocrática. La estructura de mercado es una estructura menos maquinal, pero puede hacer más tareas y cambiar tareas más fácilmente, derivando su esencial flexibilidad de que sus unidades son relativamente independientes unas de otras. La estructura basada en mercado tienen mas desperdicios de recursos que la funcional ya que debe contar con mas personal y equipo o sino perder la ventaja de la especialización.

La estructura de mercado no puede sacar ventaja de las economías de escala.
Al elegir la base de mercado para agrupamiento, la organización opta por la coordinación de corriente de trabajo a expensas de la especialización de proceso y escala.
La organización debe tratar de contener las interdependencias en un agrupamiento basado en mercado para facilitar la supervisión directa y el ajuste mutuo.

El agrupamiento en diferentes partes de la organización

Agrupamiento de Primer Orden: corresponde al agrupamiento de operarios, analistas, y miembros del staff de apoyo. Una de las características es que estos individuos tienden a ser agrupados dentro de sus propias unidades.

Agrupamiento de Orden Superior: corresponde al agrupamiento de gerentes para construir la jerarquía formal. Los distintos operarios, analistas, y miembros del staff de apoyo se unen bajo una supervisión común.

Por definición hay solo un nivel de agrupamiento en el núcleo operativo: los operarios agrupados en unidades dirigidas por supervisores de contacto. De ahí el agrupamiento une a los gerentes de línea y construye la superestructura administrativa de la línea media.

El **orden de prioridad** lo determina la organización variando las bases para unidades de agrupamiento.

Hay solo un agrupamiento en la cumbre estratégica que abarca toda la organización
-La organización: se puede pensar en él como un grupo de mercado
-La sociedad: toda la organización puede ser considerada como desempeñando alguna función particular.

El **personal de staff** se mueve en conjuntos homogéneos, de acuerdo a la función que desempeñan, tienden a informar a los gerentes.

v DIMENSIÓN DE LA UNIDAD

El control es solo un factor entre muchos para decidir cuántas posiciones agrupar en una unidad, o cuántas unidades agrupar en una mayor.

Dimensión de la unidad en relación con los mecánicos coordinadores

Existen 2 proposiciones básicas:
Primero cuanto mayor sea el uso de la estandarización para coordinación, mayor será la dimensión de la unidad de trabajo. Cuanta mayor coordinación se logre a través de los sistemas de estandarización diseñados por la tecnoestructura, su gerente necesitara emplear menos tiempo en la supervisión directa y así será el número de empleados que puedan informarle.
Segundo, cuanto mayor sea la confianza en el ajuste mutuo menor será la dimensión de la unidad de trabajo.

Una relación entre tareas interdependientes complejas y dimensiones pequeñas de unidad puede ser explicada de 2 maneras:
1. Es que permaneciendo iguales todos los mecanismos coordinadores, cuanto más interdependientes sean las tareas en una unidad, mayor será la necesidad de contacto entre el gerente y los empleados para coordinar su trabajo.
2. Estos tipos de tareas son difíciles de supervisar. Originan un aumento en el ajuste mutuo. Deben comunicarse sobre una base cara a cara para coordinar su trabajo, pero para que tal comunicación funcione efectivamente, la unidad debe ser pequeña, frecuente e informal entre todos sus miembros.

Conclusión: a causa de la necesidad de “ajuste mutuo”, la “dimensión de unidad” debe ser pequeña.

Existen dos tipos de trabajo profesional (independientes e interdependiente) que requieren dos formas estructurales muy diferentes:
-La estandarización de destrezas, poca necesidad de ajuste mutuo y los profesionales pueden trabajar independientemente, en grandes unidades;

- quedan interdependencias que no pueden ser manejadas por la estandarización de destrezas, y así debe haber considerable ajuste mutuo. Los profesionales deben trabajar cooperativamente en unidades pequeñas e informales.

Estructuras altas versus chatas

- las altas interrumpen con mayor frecuencia la corriente verticalmente hacia arriba de información, lo que puede conducir a una mayor distorsión; y las chatas pueden requerir más discusiones y consultas para lograr tomar decisiones; y

- la estructura alta puede liberar al gerente de la necesidad de dedicar tiempo a la supervisión, permitiéndole seguir con otras obligaciones, como ser tomar decisiones e interactuar con extraños.

La dimensión de la unidad es impulsada hacia arriba por:

1) La estandarización de los tres tipos.
2) La similitud en las tareas desempeñadas en una unidad dada.
3) Las necesidades de los empleados de autonomía y autorrealización.
4) La necesidad de reducir la distorsión en la corriente de información ascendente en la jerarquía.

La dimensión de la unidad es impulsada hacia abajo por:

1) La necesidad de estrecha supervisión directa.
2) La necesidad de ajuste mutuo entre tareas interdependientes complejas.
3) La extensión en el que el gerente de una unidad tiene obligaciones no supervisoras que desempeñar.
4) La necesidad de los miembros de la unidad de tener acceso frecuente al gerente consulta o consejo, tal vez a causa de necesidades de seguridad.

Þ **La dimensión de la unidad en parte de la organización**

En el núcleo operativo es donde esperaríamos encontrar las unidades mayores, especialmente la estandarización de los procesos de trabajo. Las organizaciones varían las bases para agrupamiento usadas a distintos niveles de la jerarquía administrativa. A medida que ascendemos de jerarquía, la toma de decisiones es más compleja. Manteniendo la interdependencia constante tenemos la necesidad de ajuste mutuo en los niveles superiores, con una disminución en la dimensión de la unidad. Lo que puede no permanecer constante es la base de agrupamiento. La base de mercado es usada hacia la cima de la línea media. La coordinación de la línea y actividades del staff requiere el ajuste mutuo, es decir, la comunicación flexible fuera de la cadena de autoridad.

Las organizaciones altamente burocráticas dependen mucho del staff tecnocrático para formalizar el trabajo operativo: control de los supervisores de contacto deben ser altas por la extensiva estandarización en el núcleo operativo, los gerentes superiores debe ser pequeño por la necesidad de ajuste mutuo con los miembros del staff. El trabajo dentro de estas unidades es complejo y crea interdependencias entre los profesionales.

CAPÍTULO 4

RELLENANDO LA SUPERESTRUCTURA

Þ **Sistemas de planeamiento y control**

El propósito de un plan es especificar una producción deseada en algún momento futuro. Y el propósito del control es apreciar si este estándar se ha apreciado o no.

No puede haber control sin planeamiento previo, estos regulan las producciones e indirectamente el comportamiento.

Los planes pueden especificar (estandarizar) la calidad, cantidad, costo, ritmo de las producciones, y características específicas. Los presupuestos son planes que especifican los costos de las producciones; los programas establecen marcos de tiempo para las producciones: los objetivos son planes que detallan las cantidades de producción; los planes operativos establecen una variedad de normas: las cantidades y costos de las producciones.

Existen dos tipos de sistemas de planeamiento y control, uno se dedica a la regulación del comportamiento en general (control de desempeño), y el otro que busca regular acciones específicas (planeamiento de la acción).

La organización puede regular las producciones de dos maneras: puede usar el control de desempeño para medir los resultados de toda una serie de acciones, y usar esta información para hacer cambios.

El planeamiento de acción se asemeja en cierta forma al parámetro de diseño de formalización de comportamiento.

Þ **Control de desempeño**

El propósito es regular los resultados generales de una unidad dada. Los objetivos, presupuestos, planes operativos, y varios otros tipos de normas generales son establecidos para la unidad, y su desempeño es medido luego en término de estas normas y resultados enviados hacia arriba en la jerarquía por el MIS (Sistema de información administrativa). Es importante que:

1. Los sistemas de control de desempeño se planean sobre las bases para el agrupamiento en la organización. El sistema de planeamiento establece las normas de producción para cada unidad y el sistema de control aprecia si estas han sido logradas o no.

2. El control de desempeño se ocupa de los resultados generales, no de decisiones o acciones específicas. El control de desempeño tiene una influencia sobre decisiones y acciones solo indirectamente, estableciendo metas generales que el que decide debe guardar en el fondo de su mente cuando toma decisiones específicas en el frente.

El control de desempeño es utilizado en: todas partes en la organización, toda la unidad organizativa, se le da un plan de desempeño para estandarizar sus gastos. Y donde la producción de la unidad es medida fácilmente.

Se confía más en los sistemas de control de desempeño donde las unidades están agrupadas sobre la base de mercado. En una estructura basada en el mercado, cada unidad tiene sus propias producciones diferentes; así su comportamiento es regulado por controles de desempeño.

Una gran cantidad de unidades basadas en el mercado informa a un solo gerente. El sistema de control de desempeño sirve para impedir la supervisión directa y así otorgar la libertad que necesita para determinar sus propias decisiones y acciones.

Los sistemas de control de desempeño pueden servir dos propósitos (medir y motivar):

· para señalar cuando el desempeño de una unidad se ha deteriorado, pueden entonces intervenir gerentes de nivel superior y tomar acciones correctivas.

· para motivar, ya que pueden ser usados para lograr un desempeño superior.

Esta motivación introduce una variedad de problemas:

1. Al participar en el establecimiento de normas, el gerente tiene un fuerte incentivo para establecer normas bajas para asegurarse de ser logradas fácilmente. Y también tiene un incentivo para distorsionar la información para aparentar que su unidad ha logrado una meta.

2. Problema de elegir el periodo de planeamiento; no hay ningún enlace directo entre las normas de desempeño y las decisiones especificas tomadas, se espera que el gerente tenga en cuenta las normas cuando tome decisiones. Los periodos de planeamiento largos aflojan la conexión mientras que los cortos frustran un propósito fundamental de la empresa, que es el de darle libertad de acción al gerente.

3. Este tercer problema, se origina en normas que no pueden llevarse a cabo por razones que escapan el control del gerente (quiebra de un cliente importante).

Þ **Planeamiento de Acción**

El planeamiento de acción no necesariamente respeta la autonomía de la unidad, ni se planea sobre el sistema de agrupamiento. Los planes de acción especifican decisiones que requieren acciones específicas.

Resulta ser una forma menos que pura de estandarizar producciones: cae entre esta y la estandarización de procesos de trabajo.

El planeamiento de la acción impone decisiones y acciones específicas a ser ejecutadas en momentos específicos.

El planeamiento de acción surge como el medio por el cual las decisiones y acciones no rutinarias de una organización, estructurada sobre una base funcional, puede ser diseñada como un sistema integrado.

Es la contrapartida para las actividades no rutinarias para los cambios, a diferencia de la formalización del comportamiento que también diseña a la organización como un sistema integrado, pero solo para sus actividades rutinarias.

Þ **La jerarquía de los sistemas de planeamiento de acción y control de desempeño**

La imagen muestra el control de desempeño y el planeamiento de acción como dos sistemas jerárquicos separados, con "cruces" entre ellos. El control de desempeño es mostrado como un sistema en que los objetivos generales en la cima dan origen a subobjetivos, presupuestos, y otras normas de producción, que a su vez son elaborados en subobjetivos, presupuestos y normas más detalladas hasta que emergen como planes operativos.

El resultado final son acciones organizacionales; la conexión entre planes y acciones es indirecta.

Las flechas tienen dos puntas para indicar que el sistema de control de desempeño puede ser de arriba hacia abajo (donde los objetivos decididos en la cumbre estratégica son elaborados en normas de desempeño aún más detalladas a medida que bajan por la jerarquía) o de abajo hacia arriba (donde las unidades de abajo establecen sus propias normas de desempeño y estas son agregadas ascendiendo por la jerarquía por unidad, hasta que emergen en la cumbre estratégica como normas compuestas à objetivos para toda la organización.

En la práctica real, el sistema de control de desempeño funciona comúnmente no de arriba hacia abajo o abajo hacia arriba sino en una combinación entre ambas. En cada nivel los gerentes buscan imponer normas a sus empleados quienes a su vez imponen otras menos estrictas.

El sistema de planeamiento de acción (es de arriba hacia abajo), comienza con el planeamiento estratégico, donde la organización señala sus fuerzas y debilidades, luego formula un grupo explícito e integrado de estrategias que intenta seguir en el futuro. Estas estrategias son desarrolladas en "programas", es decir proyectos específicos; estos últimos son a su vez elaborados y programados y eventualmente emergen como un grupo de especificaciones operativas específicas que resultan luego en acciones específicas.

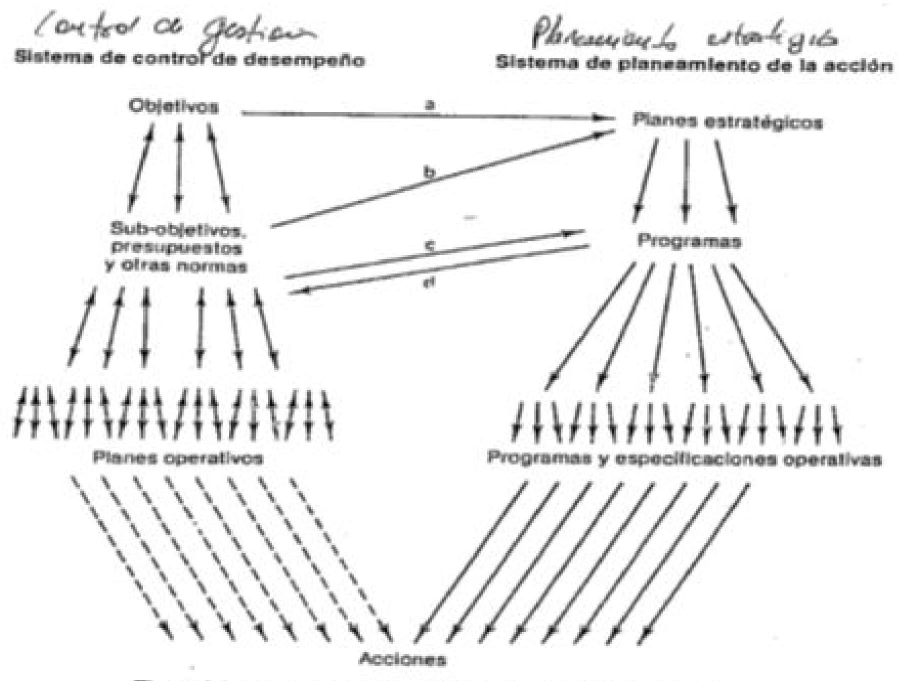


Figura 4-2. La jerarquía de los sistemas de planeamiento y control.

Þ **<u>Sistemas de planeamiento y control por parte de la organización</u>**

Pueden encontrarse varias formas tanto de planeamiento de acción como de control de desempeño en todos los niveles de la jerarquía. En el caso del primero, está el planeamiento estratégico y él cálculo de presupuestos en la cumbre estratégica y niveles superiores de la línea media, la programación y técnicas de programación, la programación de producción en el nivel del núcleo operativo.

En la cima está el establecimiento de objetivos organizativos generales; en la parte superior de la línea media se encuentran los sistemas de información financiera que tratan a las unidades como centros de ganancia o inversión; en las demás partes de la línea media se encuentran los sistemas de costos para controlar el desempeño y sistemas de MBO (dirección por objetivos) para motivar a los gerentes de línea; y cerca del extremo inferior, encontramos los planes operativos y sistemas de control de calidad.

Cuanto más globales son las responsabilidades, será mayor la propensión a controlar su desempeño general más que sus acciones específicas.

Aun cuando la tecnoestructura es en gran parte responsable por el diseño de todos estos sistemas de planeamiento y control, eso no significa que su propio trabajo es regulado por ellos. En realidad, debido a la dificultad de estandarizar las producciones del trabajo analítico esperaríamos poco uso de los controles de desempeño en la tecnoestructura.

Esperaríamos que el uso de los sistemas de planeamiento y control variase considerablemente en el staff de apoyo. Sólo aquellas unidades que actúan como entidades relativamente autónomas y que han medido

producciones fácilmente (tales como la cafetería en la planta o la librería en la universidad) pueden ser controladas principalmente por normas de desempeño. Algunas unidades de staff con importantes interdependencias con otras partes de la organización (tal como el departamento de investigación en la corporación) pueden estar supeditadas al planeamiento de acción, por lo menos hasta el punto en que lo están los departamentos de línea a los que sirven. Y otros, tal como el consejo legal pueden experimentar poco de los sistemas de planeamiento y control.

Þ **Dispositivos de enlace:**

A menudo, ni la supervisión directa ni las tres formas de estandarización son suficientes para lograr la coordinación que requiere una organización. La organización debe entonces volverse al ajuste mutuo para la coordinación.

Las organizaciones han desarrollado una serie de dispositivos para estimular contacto de enlace entre individuos.

Hay cuatro grupos básicos de dispositivos de enlace:

1. Gerentes integradores: Es un personal de enlace con autoridad formal, pueden ser asignados cuando se requiere más coordinación por ajuste mutuo que lo que puedan dar las posiciones de enlace, las fuerzas de tarea y las comisiones permanentes.

El poder formal del gerente integrador siempre incluye algunos aspectos de los procesos de decisión que atraviesan los departamentos, pero nunca se extiende a la autoridad formal sobre el personal del departamento. (Esto convertiría a la persona en gerente de departamento en vez de gerente integrador).

2. Posiciones de enlace: Son establecidas para coordinar directamente el trabajo de dos unidades a través de características personales como la persuasión y la negociación, ya que no se adjudica autoridad formal.

La posición no lleva autoridad formal, pero emerge como un centro nervioso de la organización con considerable poder.

3. Fuerzas de tarea y comisiones permanentes: Se trata de reuniones institucionalizadas que congregan a miembros de varias y diversas unidades, ya sea para tratar un asunto temporal (fuerza de tareas) o tratar regularmente temas de interés común (comisiones permanentes).

La reunión es el principal vehículo utilizado en la organización para facilitar el ajuste mutuo. Cuando la organización alcanza el punto de institucionalizar la reunión (es decir, designando formalmente sus participantes, tal vez también programándola en forma regular) la reunión puede ser considerada como formando parte de la estructura formal. Esto sucede cuando es requerido un contacto extenso y bastante regular (por lo menos por un período de tiempo) entre los miembros de varias unidades para discutir asuntos comunes. Son usados dos

importantes dispositivos de enlace para institucionalizar la reunión: La fuerza de tarea es una comisión formada para llevar a cabo una tarea particular y luego deshacerse. En contraste, el comité permanente es un agrupamiento interdepartamental más permanente, uno que se reúne regularmente para discutir temas de interés común.

4. Estructuras matriciales: Usando la estructura matricial, la organización evita elegir una base de agrupamiento en vez de otra; en lugar de eso, elige ambas. La organización establece una estructura de autoridad dual. Como resultado, la estructura matricial sacrifica el principio de unidad de mando. La autoridad formal desciende por la jerarquía y luego se divide, creando responsabilidades conjuntas y dejando la noción de una cadena de autoridad íntegra.

La forma de manejar las interdependencias residuales es lo que diferencia a la estructura matricial, en la cual diferentes gerentes de línea son igual y conjuntamente responsables por las mismas decisiones y por ende se ven forzados a conciliar entre ellos las diferencias que surjan.

Hay dos tipos de estructuras matriciales:

- v La permanente, donde las interdependencias permanecen más o menos estables, como resultado lo hacen las unidades y la gente en ellas.
- v La cambiante, aplicada al trabajo de proyecto, donde las interdependencias, las unidades de mercado y la gente en ellas se desplazan frecuentemente.

  Sus directores son gerentes completos con autoridad formal sobre sus miembros.

La estructura matricial tiene su parte de problemas. No es ideal para aquellas organizaciones que necesitan seguridad y estabilidad. Dejar de lado el principio de unidad de mando crea considerable confusión, estrés, y conflicto, y requiere de sus participantes destrezas interpersonales altamente desarrolladas y una considerable tolerancia de ambigüedad.

Existe el problema de mantener el delicado equilibrio de poder entre los distintos tipos de gerentes: una inclinación hacia una u otra dirección conlleva a la vuelta de una jerarquía tradicional de cadena única, mientras que un equilibrio perfecto sin cooperación entre los distintos gerentes llevaría a que tantas disparidades asciendan por la jerarquía que recarguen a la dirección superior.

La estructura matricial requiere muchos más gerentes que la estructura tradicional, aumentando considerablemente los costos administrativos.

Þ **Los dispositivos de enlace y los parámetros de diseño**

Los dispositivos pueden ser usados con cualquier base de agrupamiento, están diseñados para contrarrestar las limitaciones de usar una sola.

Los dispositivos son los instrumentos para alimentar el ajuste mutuo y la comunicación informal, tal comunicación requiere grupos de trabajo cara a cara de pequeña dimensión. Por eso, esperaríamos que, a mayor uso de dispositivos de enlace, menor promedio de dimensión de unidades organizacionales.

Si fuésemos a considerar la cantidad de gerentes en vez de la dimensión de la unidad, el efecto de los dispositivos de enlace debe ser aún más pronunciado.

Cambiando al diseño de las posiciones individuales, esperaríamos que los dispositivos de enlace fuesen usados donde la organización no puede estandarizar sus comportamientos, pero en lugar de eso deben confiar en el ajuste mutuo para coordinar sus actividades. En otras palabras, hay menos necesidad de comunicación informal en la estructura burocrática, lo que significa que los dispositivos de enlace son instrumentos originalmente de estructuras orgánicas. Son mecanismos flexibles para alentar relaciones relajadas e informales. Los más suaves dispositivos de enlace (posiciones de enlace, fuerza de tarea y comisiones permanentes) son a veces sobrepuestas en las organizaciones burocráticas para reducir la inflexibilidad en algunos sectores; mientras que el uso de los más fuertes (gerentes integradores y estructura matricial) alteran a los esquemas de comportamiento formalizado de tal manera que la estructura resultante ya no puede ser considerada burocrática.

Los dispositivos de enlace son generalmente usados donde el trabajo es, al mismo tiempo, (1) horizontalmente especializado, (2) complejo, y (3) altamente interdependiente.

Si el trabajo no fuese tanto horizontalmente especializado como interdependiente, la coordinación estrecha no sería necesaria y no se utilizarían los dispositivos de enlace. Y si el trabajo no fuese complejo, podría lograrse la coordinación necesaria en gran parte por la supervisión directa o la estandarización de los procesos de trabajo o producciones.

Las tareas complejas especializadas son las profesionales, y así debemos encontrar una relación entre profesionalismo y el uso de dispositivos de enlace.

Hay dos tipos de organizaciones, una donde los profesionales funcionan independientemente como individuos, y otros donde trabajan juntos en grupos. Los dispositivos de enlace son parámetros de diseño claves en este segundo tipo.

Þ **Los dispositivos de enlace por parte de la organización**

Los dispositivos de enlace parecen ser más adecuados para el trabajo en los niveles medios de la estructura, involucrando gerentes de línea como a especialistas de staff.

Dada la naturaleza del trabajo de los gerentes medios, se espera que el grupo de dispositivos de enlace fuese un parámetro de diseño muy importante en la línea media.

En las unidades de staff que hacen trabajo especializado, complejo y altamente interdependiente, los dispositivos de enlace son parámetros de diseño muy importantes.

El trabajo en el núcleo operativo es coordinado por la estandarización, con la supervisión directa como mecanismo coordinador de respaldo. En los casos donde el núcleo operativo está compuesto por profesionales, el ajuste mutuo es elemento coordinador clave.

Las posiciones de enlace son a veces diseñadas para relacionar la cumbre estratégica con otras partes de la organización.

CAPÍTULO 5

DESENREDANDO LA DESCENTRALIZACIÓN

Cuando el poder está disperso en toda la organización, llamamos a la estructura descentralizada. En cambio, en una estructura centralizada el poder de toma de decisiones recae en un punto de la organización. Cuando hablamos de **centralización** nos referimos a que no existe coordinación para la toma de decisiones. Estas son tomadas únicamente por una persona e implementadas mediante la supervisión directa.

Hay que descentralizar la estructura para que la información sea más fluida en toda la org y para que la organización pueda responder más rápido a los cambios de las condiciones locales, entre otros puntos.

Dos tipos de descentralización:

1- Descentralización selectiva: Cuando el poder sobre diferentes tipos de decisión recae en distintos lugares de la organización.

2- Descentralización paralela: Nos referimos a la dispersión del poder para muchas clases de decisiones en el mismo lugar.

A medida que otros intervienen en el proceso de toma de decisiones, se pierde el poder centralizado y el proceso se vuelve cada vez más descentralizado. Cuando una persona controla la entrada de información, también controla todo el proceso de toma de decisiones y así puede distorsionarlo o cambiarlo. Por ende, el proceso va a ser más descentralizado cuando el que toma la decisión controla solo al efectuar la elección y no sobre todo el proceso en sí.

El poder se caracteriza en formal e informal. El primero se encarga de hacer las elecciones y autorizarlas y el segundo de aconsejar y ejecutar.

Parámetros de diseño:

Descentralización vertical: Es la delegación del poder de toma de decisiones que desciende por la cadena de autoridad (desde la cumbre hasta la línea media). Describe a la org como un sistema de constelaciones de trabajo. Hay 4 tipos de constelaciones: De finanzas en lo alto, De fabricación bajo esta, De marketing y De investigación y desarrollo.

Descentralización horizontal: Hay presencia de gerentes, analistas, staff de apoyo y operadores. Tenemos 4 etapas:

1- El poder recae sobre una sola persona

2- El poder cambia a los analistas de la tecnoestructura, dependiendo de la influencia que tengan sus sistemas de estandarización sobre las decisiones de otros. Cuanto poder va a depender de la extensión y el tipo de estandarización y cuanto más estrecho sea el tipo de esta, más poder tienen estos.

3- El poder va a los expertos (especialistas de staff de apoyo u operadores profesionales) en virtud de sus conocimientos. Existen 3 clases de expertos:

A- Poder de experto informal sobreimpuesto a una estructura de autoridad. Ciertas decisiones son altamente técnicas por ende se logra la autoridad informal.

B- El poder de experto fusionado con la autoridad formal. Los gerentes de línea y los expertos del staff se unen para compartir el poder de decisión.

C- El poder de experto en los trabajadores. Los operadores son expertos.

4- El poder va a todos dependiendo de su participación como miembros de la org. La descentralización es completa cuando el poder está basado en participación y no en posición o conocimiento.

5 TIPOS DE DESCENTRALIZACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL.

Tipo A- Centralización vertical y horizontal.

El poder concentrado en un solo individuo, el director general en la cima de la línea jerárquica. Tiene poder formal como informal y poca necesidad de compartir el poder con el staff, gerentes de línea media u operadores.

Tipo B- Descentralización horizontal limitada (selectiva).

Para la coordinación se utiliza la estandarización de procesos de trabajo. Los analistas formalizan el comportamiento de los otros miembros (operarios más que nada). La estandarización hace que disminuya el poder de los gerentes de línea media por que se reduce la supervisión directa. La estructura está centralizada en

la dimensión vertical, el poder formal centrado en la parte superior de la jerarquía. Es selectiva ya que los analistas están involucrados en las decisiones solo sobre la formación del trabajo.

Tipo C- Descentralización vertical paralela (limitada).

La organización se divide en unidades de mercado y en sus gerentes está delegada (en paralelo) parte del poder formal para tomar decisiones sobre los mercados. Este poder se delega más abajo por lo tanto la descentralización vertical es limitada. Como los gerentes no necesitan compartir su poder con el staff o los operarios, puede ser centralizada en la dimensión horizontal.

Tipo D- Descentralización horizontal y vertical selectiva.

En la dimensión **vertical** el poder es delegado a constelaciones de trabajo en varios niveles de jerarquía. En la dimensión **horizontal** estas constelaciones hacen uso selectivo de los expertos de staff, según que tan técnicas sean las decisiones que deban tomar.

La coordinación entre las constelaciones se hace mediante el ajuste mutuo.

Tipo E- Descentralización vertical y horizontal.

El poder de decisión está centrado en el núcleo operativo. Sus miembros son profesionales por lo que su trabajo está coordinado por la estandarización de destrezas.

En la dimensión **vertical** es fuertemente descentralizada porque su poder recae sobre la parte baja de la jerárquica. En la dimensión **horizontal** lo mismo porque su poder recae sobre una gran cantidad de no-gerentes.

CAPÍTULO 6

AJUSTANDO EL DISEÑO A LA SITUACIÓN

Factores situacionales o de contingencia, estados que están asociados al uso de ciertos parámetros de diseño.

DOS ASPECTOS DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZATIVA:

*HIPÓTESIS DE CONGRUENCIA: la estructuración efectiva requiere un estrecho ajuste entre los factores situacionales y los parámetros de diseño.

*HIPÓTESIS DE CONFIGURACIÓN: la estructuración efectiva requiere una consistencia interna entre los parámetros de diseño.

Estas hipótesis no se contradicen mientras tanto los factores situacionales de una organización no requieran parámetros de diseño que sean mutuamente inconsistentes.

Cuando suceda la organización tendrá que negociar el ajuste situacional a cambio de la consistencia en su estructura interna. Esta conclusión nos permite combinar las dos hipótesis en una sola *hipótesis ampliada: la estructuración efectiva requiere una consistencia entre los parámetros de diseño y los factores de contingencia.

EDAD Y DIMENSIÓN: Tenemos un conjunto de evidencias considerable sobre los efectos de la edad y la dimensión sobre la estructura, las cuales pueden ser contenidas en 5 hipótesis.

Hipótesis 1: Cuanto más antigua la organización, más formalizado su comportamiento. A medida que envejece la organización, quedando igual todo lo demás, se repite su trabajo, con el resultado que se vuelve más predecible, y así más fácil y formalizado.

Hipótesis 2: La estructura refleja la antigüedad de la fundación de la industria.

Hipótesis 3: Cuanto mayor la organización, más elaborada su estructura, especializadas sus tareas, más diferenciadas sus unidades, y más desarrollado su componente administrativo. Cuanto más diferenciada la estructura debe darse mayor énfasis en la coordinación.

Hipótesis 4: cuanto mayor la organización, mayor la dimensión promedio de sus unidades.

A medida que una organización agrega nuevos empleados, debe formar nuevas unidades, cada una con un nuevo gerente, debe elaborar su jerarquía administrativa. Así, en la medida en que mayor dimensión de organización significa mayor especialización, también significa mayor dimensión de unidad.

Hipótesis 5: Cuanto mayor la organización, más formalizado su comportamiento. Así como la organización más antigua formaliza lo que ha visto antes, la organización mayor formaliza lo que ha visto más frecuentemente, se repiten los comportamientos, se vuelven más predecibles, y así mayor la propensión a formalizarlos.

Etapas del desarrollo estructural: : Las organizaciones generalmente comienzan sus vidas con estructuras orgánicas no elaboradas. A medida que las organizaciones en la etapa empresarial crecen y envejecen, comienzan a formalizar sus estructuras y efectúan la transición hacia una nueva etapa, la de la estructura burocrática. Las tareas son especializadas, las jerarquías de autoridad construidas y las tecnoestructuras agregadas para coordinar por estandarización.El posterior crecimiento y envejecimiento a menudo alienta a estas burocracias a diversificar y entonces a dividirse en unidades basadas en mercado o divisiones, sobreimpuestas a sus estructuras funcionales, llevándolas así a una nueva etapa, de estructura divisional. Finalmente, alguna evidencia sugiere que puede haber otra etapa para algunas organizaciones, la de la estructura matricial, que trasciende la divisional y causa un vuelta parcial a la estructura orgánica.

SISTEMA TÉCNICO: El estudio de Woodward sobre producción por unidad, en masa y en proceso

Descubrió algunas relaciones marcadas entre estos tres sistemas de producción y varios de los parámetros de diseño. Específicamente, al moverse de la producción unitaria a la producción en masa, y de esta a la de proceso.

Producción unitaria: Este tipo de empresas presentaba una cantidad de características en común. La mas importante, el trabajo operativo de los productores unitarios podía no ser estandarizado o formalizado, y así sus estructuras eran orgánicas. Cualquier coordinación que no podía ser manejada por ajuste mutuo entre los mismos operadores, era resuelta por supervisión directa por los gerentes de contacto. Siendo directamente responsables de la producción, los gerentes de contacto trabajaban estrechamente con los operarios en pequeños grupos de trabajo. Esto dio como resultado una extensión de control estrecha en el primer nivel de la supervisión. Estas características significaban poca elaboración de la estructura administrativa. En la cumbre estratégica la expansión del control tendía a ser más estrecha.

Producción en masa: La producción en masa estandarizada condujo a la formalización del comportamiento, lo que condujo a todas las características de la burocracia. El trabajo operativo era rutinario, no especializado y altamente formalizado. Tal trabajo requería poca supervisión directa, resultando en extensiones de control amplia para los supervisores de contacto. La administración contenía una tecnoestructura totalmente desarrollada para formalizar su trabajo. Las estructuras de estas empresas eran las más segmentadas de las tres y las más cargadas de conflictos, hostilidades y sospechas. Tres puntos de conflicto: entre los sistemas técnico y social del núcleo operativo; entre los focos de corto alcance de los gerentes de niveles inferiores y los de largo alcance de los gerentes superiores; y entre los grupos de línea y staff en la estructura administrativa, uno con autoridad, el otro con expertos.
Producción en proceso: Con la automatización llega una dramática reducción en la cantidad de operarios no calificados ligada a la producción. Con este cambio en la fuerza de trabajo llega un cambio en la estructura; el núcleo operativo se vuelve totalmente burocrático. Las reglas, regulaciones y normas son ahora desarrolladas dentro de máquinas, no de trabajadores. Y así se aleja la necesidad de la supervisión directa y la estandarización tecnocrática y con ella la obsesión por el control. Y entra un cuerpo de especialistas técnicos para diseñar el sistema técnico y luego mantenerlo. La automatización trae un reemplazo al núcleo operativo de trabajadores no calificados directamente ligados al sistema técnico por trabajadores calificados para mantenerlo, y en los niveles medios de la estructura un reemplazo de los gerentes y del staff tecnocrático que controlan el trabajo de otros por un staff de apoyo de profesionales que controlan su propio trabajo. Con estos descubrimientos, podemos ahora presentar tres hipótesis básicas acerca de las relaciones entre estructura y sistema técnico:
Hipótesis 6: Cuanto más regulador el sistema técnico, más formalizado el trabajo operativo y más burocrática la estructura del núcleo operativo. A medida que el sistema técnico se vuelve más regulador, dividido en tareas simples y especializadas que quitan libertad a quienes tienen que usarlo, el trabajo operativo se vuelve más rutinario y predecible. El control se vuelve más impersonal y mecánico.
Hipótesis 7: Cuanto más difícil de entender el sistema técnico, más elaborada la estructura no operativa. Cuanto mayor y más profesional el staff de apoyo, mayor la descentralización selectiva para ese staff y mayor el uso de dispositivos de enlace para coordinar el trabajo de ese staff.
Hipótesis 8: La automatización del núcleo operativo transforma una estructura administrativa burocrática en una orgánica. La automatización no trae solo la regulación de las actividades del núcleo operativo, también elimina la fuente de muchos de los conflictos sociales. Los sistemas técnicos automatizados, al ser los más sofisticados, requieren la mayor proporción de especialistas de staff tienden a comunicarse entre ellos informalmente y a confiar en los dispositivos de enlace para coordinación.
AMBIENTE: Para toda organización existe un ambiente al que debe responder cuando diseña su estructura. Dimensiones de ambiente organizacionales: 1) **Estabilidad:** El ambiente de una organización varía de estable a dinámico. Dinámico aquí significa impredecible, 2) **Complejidad**: El ambiente de una organización puede variar de simple a complejo. La dimensión de complejidad afecta a la estructura a través de la variable intermedia de la comprensión del trabajo que ha de hacerse. 3) **Diversidad de mercado**: Los mercados de una organización pueden variar de integrado a diversificado. La diversidad del mercado puede resultar de una amplia variedad de

clientes, de productos o servicios, o de áreas geográficas. 4) **Hostilidad:** El ambiente de una organización puede variar de liberal a hostil. La hostilidad es influida por la competencia, por las relaciones de la organización con sindicatos, gobierno, y otros grupos externos, y por la disponibilidad de recursos para ella. Los ambientes típicamente hostiles son dinámicos.

Hipótesis 9: Cuanto más dinámico el ambiente, más orgánica la estructura.

Hipótesis 10: Cuanto más complejo el ambiente, más descentralizada la estructura. La dimensión de complejidad tiene sobre la estructura un efecto muy distinto del de la estabilidad. Mientras esta última afecta a la burocratización, la primera afecta a la descentralización

Hipótesis 11: Cuanto más diversificados los mercados de la organización, mayor su propensión para dividirse en unidades basadas en mercado;Esto equivale a la descentralización vertical limitada, siendo delegado una gran parte del poder de toma de decisión a los gerentes de las unidades de mercado. La diversificación crea divisionalización.

Hipótesis 12: La extrema hostilidad de su ambiente conduce a cualquier organización a centralizar su estructura temporalmente. La supervisión directa es el medio más rápido y más cerrado de coordinación pues interviene solo un cerebro. Todos los miembros de la organización saben exactamente adonde mandar información; no se pierde tiempo en debates, la autoridad para la acción está claramente definida; un director toma y coordina todas las decisiones. Cuando una organización enfrenta hostilidad extrema, su misma supervivencia está amenazada. Cómo debe responder rápido y de una manera integrada, recurre a su líder para la dirección.

Hipótesis 13: Las disparidades en el ambiente alientan a la organización a descentralizar selectivamente a constelaciones de trabajo diferenciadas, diferenciar su estructura y a usar descentralización selectiva en ambas dimensiones, horizontal y vertical.

Un tipo organizacional para cada uno de los cuatro ambientes: Los ambientes simples y estables originan estructuras centralizadas y burocráticas, el clásico tipo organizativo que confía en la estandarización de procesos de trabajo para la coordinación. Los ambientes complejos y estables conducen a estructuras que son burocráticas pero descentralizadas, que confían en la estandarización de destrezas para la coordinación.Cuando su ambiente es dinámico pero al mismo tiempo simple, la organización requiere la flexibilidad de la estructura orgánica, pero su poder debe permanecer centralizado. La supervisión directa se convierte en su principal mecanismo coordinador. Cuando el ambiente es dinámico y complejo, la organización debe descentralizar hacia los gerentes y especialistas que pueden comprender las cuestiones, aunque permitiéndoles interactuar en una estructura orgánica para que puedan responder a cambios impredecibles. El ajuste mutuo emerge como el principal mecanismo coordinador.

PODER: Una cantidad de factores de poder también entran en el diseño de la estructura, especialmente la presencia de control externo de la organización, las necesidades personales de sus variados miembros, y la moda del día, inmersa en la cultura de la organización.

Hipótesis 14: Cuanto mayor el control externo de la organización, más centralizada y formalizada su estructura. Los dos medios más efectivos para controlar una organización desde afuera son: mantener al más poderoso de los

que toman las decisiones responsable por sus acciones; e imponer sobre ellas normas claramente definidas, transformadas en reglas y regulaciones. El primero centraliza la estructura, el segundo la formaliza.
Hipótesis 15: Las necesidades de poder de los miembros tienden a generar estructuras que son excesivamente centralizadas.
Hipótesis 16: La moda favorece la estructura del día, a veces aun cuando es inapropiada. La moda refleja los nuevos avances en diseño organizacional, avances que convienen a algunas organizaciones con estructuras más antiguas. La moda estructural está en cierto sentido ligado a la cultura, que es otro factor que incide sobre el diseño estructural.

Cap 7 y 8
DISEÑO COMO CONFIGURACION

En cada configuración domina un mecanismo coordinador distinto, una parte de la organización tiene el papel más importante y se utiliza un tipo distinto de descentralización.

En la ESTRUCTURA SIMPLE el mecanismo coordinador es la supervisión directa, el papel más importante es la cumbre estratégica, los parámetros de diseño son la centralización y la estructura orgánica. Los factores situacionales son: joven, pequeña, sistema técnico no sofisticado, ambiente simple, dinámico.
La estructura básica se caracteriza por lo que NO es: elaborada, poca o ninguna superestructura, poco staff de apoyo, floja división de trabajo, pequeña jerarquía gerencial.
Hace uso mínimo del planeamiento, capacitación y dispositivos de enlace, es orgánica. Evita utilizar dispositivos formales de la estructura y minimiza la dependencia de los especialistas de staff.
La supervisión directa efectúa la coordinación, las decisiones importantes tiende a estar centralizado en el director general y así la cumbre estratégica se vuelve la parte más importante de la estructura. La comunicación fluye informalmente en la estructura, el flujo del trabajo tiende a ser flexible ya que las tareas del núcleo operativo no son especializadas y son intercambiables.
La estrategia es la única responsabilidad del director general, el proceso tiende a ser intuitivo y no analítico. Los aspectos más importantes del director general son manejar perturbaciones e innovar en forma empresarial. Además de tener mucha atención a la conducción y a controlar la información.
CONDICIONES DE ESTRUCTURA SIMPLE
El ambiente es simple y dinámico.
El ambiente simple puede ser comprendido por un solo individuo y que la decisión sea controlada por ese mismo.
El ambiente dinámico significa una estructura orgánica.
Al no poder predecirse su estado futuro, no se puede efectuar coordinación por estandarización en la organización
Otra condición común de estas estructuras es un sistema técnico que a la vez es no sofisticado (no requieren staff de apoyo) y no regulador (no requieren la burocratizacion del núcleo operativo)

La mayoría de las organizaciones pasan por una estructura simple ya que no han tenido tiempo para elaborar su estructura administrativa y se ve obligada en confiar en la dirección.
Muchas de éstas organizaciones mantienen esta estructura simple ya que la comunicación informal les resulta más conveniente y efectiva.
La dirección por el propietario es otro factor que alienta a la estructura simple, ya que esto impide el control exterior que alienta a la burocratización.

CAPITULO 9

Burocracia Mecánica

Existen tareas operativas rutinarias, altamente especializadas, procedimientos muy formalizados en el núcleo operativo, hay una comunicación formal en toda la organización y la dimensión del núcleo operativo es grande.

Núcleo Operativo: Las tareas operativas son simples y repetitivas, hay una división específica del trabajo. La especialización es tanto vertical como horizontal. Los procesos son estandarizados para coordinar y la supervisión directa es limitada ya que la estandarización abarca la mayor parte de la coordinación.

Componente Administrativo: la línea media está desarrollada y formalizada, los gerentes tienen tareas ciertas principales como:

- Manejar las perturbaciones entre los trabajadores que son altamente especializados.
- Enlace con los analistas de la tecno estructura, para incorporar las normas hacia el núcleo operativo.
- Apoya corrientes verticales de la estructura, agrega feedback hacia arriba y elabora planes de acción hacia abajo.

La tecno estructura debe ser altamente elaborada, ya que se encarga de la estandarización, la cual es la parte fundamental de la estructura. La burocracia mecánica depende de la estandarización de sus procesos para su coordinación.

Esta configuración enfatiza la división del trabajo y la diferenciación de unidades.

Obsesión por el control: existe una mentalidad impregnada por el control, utilizada para intentar eliminar todo tipo de incertidumbre, para que la maquina burocrática pueda correr sin interrupciones, las burocracias mecánicas son estructuras cargadas de conflictos que requieren sistemas de control para contenerlos.

Cumbre Estratégica: Los gerentes se ocupan de afirmar las maquinas burocráticas, deben intervenir frecuentemente en las actividades de la línea media para efectuar la coordinación. Los altos gerentes son los únicos que poseen perspectiva lo suficientemente amplia para ver todas las funciones. La burocracia mecánica es centralizada en la dimensión vertical y descentralizada solo en una extensión limitada en horizontal.

Estrategia: Es emanada por la cumbre estratégica, de arriba hacia abajo, para su elaboración, toda la información relevante es enviada hacia la cumbre estratégica donde es formulada una estrategia integrada. La cumbre estratégica formula y la línea media y el núcleo operativo ejecutan.

Condiciones de la Burocracia Mecánica: Suele darse en ambientes simples y estables, ya que en ambientes complejos no puede ser racionalizado en lateras simples y en los ambientes dinámicos no puede predecirse.

Suele darse en organizaciones maduras, grandes, que poseen un volumen de trabajo operativo necesario para su repetición y estandarización, y antigua como para haber podido establecer las normas que desea usar. Se necesita gran seguridad para minimizar riesgos.

Un ejemplo perfecto son las empresas de producción en masa.

Pueden controlar el ambiente externo y todo lo que hagan debe parecer justo, ya que el control externo es muy fuerte.

Problemas humanos en núcleos operativos: Muchas personas no pueden tolerar el trabajo que les ofrecen las burocracias mecánicas, por lo que pareciera haber más puestos en la burocracia que personas felices de ocuparlos. La burocracia mecánica genera problemas humanos importantes en el núcleo operativo para lo que no hay soluciones aparentes.

Problemas de coordinación en el centro administrativo: El núcleo operativo no está diseñado para manejar conflictos, estos pasan a la estructura administrativa nuevamente.

La estructura administrativa no es adecuada para el uso del ajuste mutuo, las barreras de comunicación impiden la comunicación informal. Los problemas de coordinación no rutinarios entre unidades son empujados hacia arriba y eso se traduce en centralización de poder de decisión en los niveles superiores de la jerarquía.

Los problemas de coordinación en el centro administrativo, se vuelven problemas de adaptación en la cumbre estratégica.

Problemas de adaptación en la cumbre estratégica: Al existir un embotellamiento de decisiones en la cima de la organización, la burocracia mecánica emplea un sistema de información administrativa (MIS) que compila información y presenta resúmenes concisos de lo que sucede en los peldaños inferiores, el problema es que

ocurren distorsiones intencionales de información, sobre todo es el énfasis que aplica sobre la información sumarizada y dura, siendo que los altos gerentes requieren de información blanda y específica.

Una solución para este problema, es establecer propias redes de contactos e informadores, aunque para ello, se requiere tiempo.

CAPÍTULO 10

BUROCRACIA PROFESIONAL

Núcleo Operativo: se confía en la estandarización de destrezas y en la capacitación y enseñanza, se contratan especialistas capacitados y se les da control sobre su trabajo. Realizan tareas relativamente independientes de sus colegas pero estrechamente con los clientes que atiende. La capacitación inicial se adquiere en la universidad, luego sigue un periodo largo de capacitación en el cargo, durante el cual es aplicado el conocimiento formal y la practica perfeccionada.

Naturaleza Burocrática de la Estructura: su estructura esta predeterminada por normas que indican lo que debe hacerse. La supervisión directa como el ajuste mutuo, impiden las estrechas relaciones del profesional con el cliente. Se afirma sobre un alto grado de autonomía profesional.

Proceso de Encasillamiento: mediante este proceso se aplican repertorios de programas estándar a situaciones predeterminadas traídas por los clientes. Son dos tareas:

1. Clasificar la necesidad del cliente en términos de una contingencia, lo que indica que programa estándar usar, una tarea conocida como diagnóstico.

2. Aplicar ese programa.

Diferencia entre Burocracia Mecánica y Burocracia Profesional: La mecánica, es una estructura de un solo propósito, se le presenta un estímulo y ejecuta su única secuencia estándar, no hay diagnósticos involucrados. La profesional, posee un diagnóstico, y este es fundamental, se busca equiparar una contingencia predeterminada con un programa estándar.

Centralización en el Núcleo Operativo: el énfasis recae en la capacitación de los operadores, sus tareas verticalmente ampliadas, el poco uso de la formalización del comportamiento y de los sistemas de planeamiento y control. Es la parte más importante de la burocracia profesional.

El staff de apoyo es elaborado y se encuentra para servirle al núcleo operativo

La tecno estructura y la línea media no están muy elaborados ya que la necesidad de planeamiento y formalización del trabajo profesional es limitada. La línea media es angosta, poca necesidad de supervisión directa o ajuste mutuo.

Por lo que podemos decir que la estructura de la burocracia profesional es chata, con una delgada línea media y tecno estructura y un staff de apoyo totalmente elaborado.

Descentralización en la Burocracia Profesional: posee una estructura altamente descentralizada tanto en la dimensión vertical como en la horizontal. Los profesionales del núcleo operativo poseen el poder o la mayor parte, sobre el trabajo operativo. Su trabajo es demasiado complejo para ser supervisado.

Estructura Administrativa: Los profesionales controlan su propio trabajo, buscan control colectivo de las decisiones administrativas que lo afectan. La estructura administrativa confía en el ajuste mutuo para coordinar. Los dispositivos de enlace son importantes en la línea media.

Roles del administrador profesional: A los profesionales no les gusta la administración, por lo que poseen dos alternativas:

1. Hacer el trabajo el mismo por lo que tiene menos tiempo para practicar su profesión.

2. Dejarlo a los administradores, cediendo algo de su poder de decisión.

Formulación de estrategias en la burocracia profesional:

Al ser sus productos difíciles de medir, se le hace difícil también ponerse metas.

Los profesionales están restringidos por las normas profesionales y las destrezas aprendidas. Las asociaciones profesionales y las instituciones de capacitación fuera de la organización tienen un rol importante en determinar las estrategias que sigue el profesional.

Hay grados de libertad que permiten a cada organización que adapte su estrategia básica a sus propias necesidades es intereses, pero estas estructuras no pueden imponer su voluntad sobre los profesionales del núcleo operativo. Debe confiar en su poder informal y aplicarlo sutilmente.

Condiciones de la Burocracia Profesional: Se desempeña en un ambiente complejo y estable, complejo para requerir el uso de procedimientos difíciles, y estable para permitir que estas destrezas se vuelvan bien definidas. El ambiente es el factor situacional principal en el uso de la burocracia profesional. La tecnología es sofisticada, pero el sistema técnico no lo es.

Los mercados de la burocracia profesional son frecuentemente diversificados por que estas organizaciones unen a profesionales de diferentes especialidades que atienden distintos tipos de clientes. Aquí el problema de

mantener la lealtad, ya que los profesionales hacen su trabajo lejos de la estructura administrativa. Las organizaciones deben confiar en la capacitación y el adoctrinamiento.

Cuestiones asociadas con la burocracia profesional:

v Problemas de coordinación: La estandarización de destrezas es un mismo mecanismo coordinador flojo que no logra contener con muchas de las necesidades que se originan en la burocracia profesional. Existe la necesidad de coordinación entre los profesionales y el staff de apoyo. Este tipo de configuración, son colecciones de individuos que se unen para usar recursos y servicios de apoyos comunes.

v Problemas de discrecionalidad: No todos los profesionales son competentes y conscientes, y la burocracia profesional no puede tratar fácilmente con profesionales incompetentes o inconscientes. La discrecionalidad permite a los profesionales ignorar las necesidades de sus clientes y de la organización.

v Problemas de innovación: Al ser una estructura inflexible, se encuentra bien adaptada para producir sus productos estándar, pero no para adaptarse a la producción de nuevas. Todas las burocracias están montadas para ambientes estables.

La solución de los problemas innovativos requiere razonamiento inductivo y divergente, y esto va en contra de la burocracia profesional que está diseñada para hacer. Mientras el ambiente permanece estable, la burocracia profesional no encuentra problemas.

v Respuestas disfuncionales: Las actividades profesionales específicas complejas en ejecución y vagas en resultados son difíciles de controlar para cualquiera que no sean los profesionales mismos. Los procesos de trabajos complejos no pueden ser formalizados por reglas y regulaciones y los productos vagos no pueden ser estandarizados por sistemas de planeamiento y control.

CAPÍTULO 13:

La configuración como un conjunto de arrastres básicos sobre la organización.

La configuración representa un grupo de cinco fuerzas que arrastran a las organizaciones en cinco direcciones diferentes:

1) El arrastre ejercido por la cumbre estratégica para centralizar, para coordinar por supervisión directa, y así estructurar la organización como una Estructura Simple.

2) El arrastre ejercido por la tecnoestructura, para coordinar por estandarización para incrementar su influencia, y así estructurar la organización como una Burocracia Mecánica.

3) El arrastre ejercido por los operadores para profesionalizar, para coordinar por la estandarización de destrezas a fin de maximizar su autonomía, y estructurar así la organización como una Burocracia Profesional.

4) El arrastre ejercido por los gerentes medios para balcanizar, para que se les dé la autonomía de manejar sus propias unidades, con la coordinación restringida a la estandarización de productos, y así estructurar la organización como una Forma Divisional.

5)El arrastre ejercido por el staff de apoyo (y por los operadores también, en la Adhocracia Operativa), por colaboración (e innovación) en la decisión, para coordinar por ajuste mutuo, y así estructurar la organización como una Adhocracia.

La Configuración como un conjunto de tipos puros.

El apoyo de la noción de un tipo puro viene de la Hipótesis de configuración: la estructuración efectiva requiere una consistencia interna entre los parámetros de diseño, es decir, la organización es conducida a una de las configuraciones en su búsqueda de armonía en su estructura. Puede presentar arrastres hacia diferentes configuraciones pero a menudo exhibe una tendencia a favorecer solo a una de ellas.

Las configuraciones como sistemas para descubrir híbridos estructurales

Las organizaciones que usan las estructuras hibridas, exhiben características de mas de una configuración.

En ocasiones, algunos de los Híbridos parecen disfuncionales, indicadores de organizaciones que no pueden decidirse, o que desean lo mejor de más de un mundo, terminan con lo peor de muchos. En algunos casos las organizaciones no tienen opción: por ejemplo factores situacionales contradictorios sobre los que no tienen control las obligan a tomar estructuras Híbridas disfuncionales.

Pero otros híbridos parecen perfectamente lógicos, indicativos de la necesidad de responder a más de una fuerza valida al mismo tiempo. Como por ejemplo la orquesta sinfónica, una burocracia profesional simple que debe contratar músicos altamente capacitados y confía en gran parte en su estandarización de destrezas para producir su música, y sin embargo requiere de un conductor fuerte, a veces autocrático para reunirlos en una unidad estrechamente coordinada.

Existe otro tipo de hibrido, el que usa diferentes configuraciones en diferentes partes de la organización.

Hay fuerzas que llevan a la organización a favorecer una configuración en general. Pero dentro de estas organizaciones siempre existen fuerzas que favorecen estructuras diferentes en lugares diferentes. Cada parte de la organización compite por la estructura que es más apropiada para su necesidad particular.

Finalmente concluimos que las cinco configuraciones están destinadas a ser tratadas no como cinco sistemas mutuamente excluyentes, sino como uno, como un marco integrado de referencia, para ayudarnos a comprender y diseñar organizaciones complejas del mundo real.

Las configuraciones como un sistema para describir transiciones estructurales.

El sistema de configuraciones puede ayudarnos a entender como y porque las organizaciones encaran transiciones de una estructura a otra.

Dos esquemas importantes se han descubierto de las transiciones:

El primer esquema se aplica a organizaciones que comienzan en ambientes simpes: La mayoría de las organizaciones comienzan sus vidas con algo parecido a la estructura simple. A medida que crecen y envejecen, y tal vez caen bajo el control externo , tienden a formalizar su comportamiento, y eventualmente hacen su primera transición hacia la Estructura Burocratica mecánica. Cuando estas continúan creciendo, se diversifican y mas tarde pueden continuar con su segunda transición estructural , hacia la Forma Divisional.

Por supuesto, otro número de fuerzas puede intervenir para cambiar esta secuencia.

Si el ambiente se vuelve complejo, o si su sistema técnico se vuelve sofisticado, se encontraría atraída hacia la Adhocracia, en lugar de la Burocracia Mecánica .Y asi continuar con sus transiciones dependiendo de los factores.

El segundo esquema entre las transiciones se aplica a las organizaciones que nacen en ambientes complejos. En este caso las organizaciones nacen con una estructura Adhocracia, a veces permanecen allí encerradas en ambientes complejos, dinámicos. Pero muchas desean escapar, y algunas pueden hacerlo. A medida que envejecen estas organizaciones se hacen conservadoras. En búsqueda de estabilidad comienzan una transición hacia la Burocracia.

Debe notarse que las transiciones se atrasan respecto de las nuevas condiciones que las convocaron. El cabio estructural es siempre difícil y necesita arreglos importantes, asi hay una tendencia a resistirlo, esas resistencias explican muchas de las disfunciones que se encuentran en las estructuras, por ejemplo , el empresario que se aferra a la estructura simple aun cuando su organización a crecido demasiado para ella. Finalmente cuando se reconoce la necesidad de cambio estructural, la organización comienza su transición.

Hacía seis y más allá

La configuración MISIONERA tiene su propio mecanismo coordinador clave: la socialización o estandarización de normas; y un parámetro de diseño principal correspondiente: el adoctrinamiento, asi como una sexta parte clave que es la ideología. La ideología se refiere al conjunto de creencias acerca de la organización misma y no aquellas de la sociedad que los rodea. Representa una sexta fuerza importante de la organización: hacia un sentido de misión, el arrastre de evangelizar en nombre de la organización.

La configuración misionera pura es construida alrededor de una misión inspiradora (cambiar la sociedad de alguna manera, o cambiar los propios miembros de la organización) y un grupo de creencias y normas.

La configuración misionera es una Burocracia, ya que coordina basándose en la estandarización de normas, es además inflexible y no adaptable, la misión tiene que ser inspiradora y diferenciada, pero ni esta ni el grupo de normas que las rodea pueden ser cambiadas. En otros aspectos la configuración Misionera es diferente a nuestras formas de Burocracia, sobre todo está muy flojamente estructurada. Una vez que sus miembros son adoctrinados y socializados , se puede confiar en que ellos desempeñen su trabajo libres de todo el control de la burocracia convencional. En definitiva, el control NORMATIVO, es mas que suficiente para lograr la mayor parte de la coordinación necesaria. La organización logra la forma más pura de descentralización, sin ningún grupo privilegiado.). El agrupamiento es sobre base de mercado (misión) en una unidad relativamente pequeña. Si la organización crece, tenderá a seguir dividiéndose en unidades pequeñas (o enclaves), cada una autónoma excepto por su participación en la ideología común. El contacto personal es el único camino para mantener la fuerte ideología.

La configuración Misionera perfecta tiende a exhibir una ausencia de otras: casi ninguna supervisión directa ni estandarización de trabajo o productos o destrezas; luego, mínima jerarquía, ninguna tecnoestructura, casi ninguna línea media, y una virtual ausencia de formalización, capacitación externa, planeamiento de la acción y control de desempeño.

Podemos encontrar algo cercano a la configuración misionera perfecta en las organizaciones voluntarias con fuertes sistemas de creencias (los partidos políticos revolucionarios, los movimientos religiosos, las sectas ideológicas, los grupos tales como alcohólicos anónimos, etc.) Pero también las características de la organización misionera aparecen en organizaciones mas convencionales como , en la pequeña ciudad universitaria altamente idealista, o la empresa manufacturera cuyos empleados creen firmemente en sus productos únicos, cuidadosamente fabricados.

CAPITULO 11

LA FORMA DIVISIONAL

Mecanismo coordinador principal: Estandarización de productos.
Parte clave de la organización: Línea media.
Principales parámetros de diseño: Grupo comercial, sistema de control de desempeño, descentralización vertical limitada.
Factores situacionales: Mercados diversificados (especialmente productos y servicios); antigua,

grande; necesidades de poder de los gerentes intermedios, de moda.
La Forma Divisional es una organización integrada por entidades cuasi autónomas, unidas por una estructura administrativa central; formada por unidades de la línea media. Estas unidades se llaman generalmente **divisiones**, y la administración central, el **cuartel general**. El flujo de poder es de arriba-abajo. Constituye una estructura sobreimpuesta a otras. O sea que cada división tiene su propia estructura. La configuración de la Forma Divisional se centra en la relación entre la cumbre estratégica y la línea media.

LA ESTRUCTURA BÁSICA

Los parámetros de diseño

La Forma Divisional confía en la base de mercados. Las divisiones son creadas de acuerdo con los mercados atendidos y luego se les da control sobre las funciones operativas que se requieren para atender a estos mercados. Las divisiones pueden operar como entidades autónomas. Esto, a su vez, permite agrupar una gran cantidad de divisiones bajo el cuartel general. Se produce una descentralización pronunciada desde el cuartel general: a cada división se le delegan los poderes necesarios para tomar las decisiones que conciernen a sus propias operaciones. La Forma Divisional necesita una descentralización vertical, paralela y limitada. Los cuarteles generales conceden a las divisiones autonomía para tomar sus propias decisiones, y luego controlan los resultados de estas decisiones a través del sistema de control de desempeño. El mecanismo coordinador principal en la Forma Divisional es la estandarización de productos. Este mecanismo coordinador y los parámetros de diseño mencionados determinan la estructura básica: las unidades basadas en el mercado, la descentralización vertical y paralela a esas unidades y la confianza en la estandarización de los productos de estas unidades mediante el uso de los sistemas de control de desempeño.
La estandarización de procesos de trabajo no es usada por el cuartel general y el ajuste mutuo no es usado entre las divisiones.
La línea media es la parte clave de esta estructura. El adoctrinamiento es usado para asegurar que los gerentes de división persigan las metas más amplias del cuartel general. La supervisión directa sirve como un mecanismo coordinador de apoyo en la Forma Divisional. Cuando una división tiene problemas, el cuartel general puede tener que intervenir.

La estructura de las divisiones

La única forma en que el cuartel general puede retener el control y a la vez proteger la autonomía divisional es por control del desempeño divisional ex post facto (establecimiento de normas de desempeño divisional definidas). Cada división está estrechamente unida en su interior y tienen metas que deben ser operacionales.

<u>Estructura con descentralización horizontal limitada:</u> los pocos analistas de la tecnoestructura comparten el poder con los gerentes de la cumbre estratégica.
<u>Estructura con descentralización vertical limitada:</u> los pocos gerentes en la cima de la línea media comparten ese poder.
La Forma Divisional emerge de la “centralización” de un grupo de organizaciones independientes que operan en diferentes mercados.

Los poderes de las divisiones y del cuartel general

Hay una aguda división de trabajo entre el cuartel general y las divisiones. La comunicación entre las dos es restringida y en gran parte formal.
En la Forma Divisional, a las divisiones se les da poder para manejar sus propios asuntos.

Poderes que son retenidos por los cuarteles generales:
1) Formación de la estrategia general producto-mercado de la organización.
2) El cuartel general asigna los recursos financieros generales.
3) El cuartel general diseña el sistema de control de desempeño
4) Seleccionar la gente correcta
5) El cuartel general supervisa el comportamiento divisional sobre una base personal la coordinación se revierte parcialmente a la supervisión directa como un suplemento para la estandarización de productos.
6) El cuartel general suministra ciertos servicios de apoyo comunes a las divisiones.

El cuartel general se muestra en tres partes: una pequeña cumbre estratégica de altos gerentes; una pequeña tecnoestructura a la izquierda y a la derecha un grupo apenas mayor de staff de apoyo.

CONDICIONES DE LA FORMA DIVISIONAL

Diversidad del mercado

Un factor situacional por encima de todos conduce a la organización a la Forma Divisional, la diversidad de mercado.

Sistema técnico

La divisionalización es posible solo cuando el sistema técnico de la organización puede ser separado eficientemente en segmentos, uno para cada división.

Ambiente

La Forma Divisional trabaja mejor en ambientes que no son ni muy complejos ni muy dinámicos. Esta es la respuesta estructural a la burocracia Mecánica, operando en un ambiente simple, estable, que ha diversificado sus líneas de productos o servicios horizontalmente.

Cuando una organización trata de forzar la divisionalización en unidades que operan en otros tipos de ambientes (complejos o dinámicos) donde las producciones no pueden ser medidas por controles de desempeño, normalmente resulta una estructura híbrida.

Forma divisional personalizada: se da cuando los gerentes del cuartel general aumentan su vigilancia personal (supervisión directa) sobre las divisiones a través de un contacto más frecuente con sus gerentes, entonces resulta un híbrido con Estructura Simple.
Forma divisional socializada: Busca controlar el comportamiento de las divisiones principalmente a través de la socialización, entonces emerge un híbrido con algunas características de Burocracia Profesional.

Edad y tamaño

A medida que las organizaciones crecen, se vuelven propensas a diversificar y luego a divisionalizar. Una razón es la protección; tratan de evitar riesgos. La diversificación diluye el riesgo. Cuanto mayor se vuelve una empresa frente a sus competidores, más llega a dominar su mercado tradicional. Cuando ya no le queda mas lugar para la expansión se diversifica y luego debe divisionalizar. Estas Hacen uso de la **forma divisional múltiple**, con divisiones sobre divisiones. el tiempo trae competidores nuevos a los viejos nichos de mercado, forzando a la dirección a buscar nuevos con mejor potencial. La divisionalización es la más común entre las mayores y más antiguas corporaciones.

Poder
La Forma Divisional aumenta el poder de toda su organización, ya que posibilita agregar unidades con relativamente poco esfuerzo y distorsión.

ETAPAS EN LA TRANSICIÓN HACIA LA FORMA DIVISIONAL

La forma integrada: usada por las corporaciones cuyas actividades de producción forman una cadena integrada, ininterrumpida. Solo el producto final es vendido a los clientes.
La forma de subproducto: Corporaciones que buscan comenzar a comercializar sus productos intermedios en el mercado abierto. Esto introduce pequeños cortes en sus cadenas de procesamiento, lo que a su vez reclama cierta divisionalización en su estructura.
La forma de producto relacionado: Cuando las corporaciones continúan diversificando sus mercados de subproductos descomponiendo más su cadena de procesamiento hasta que lo que las divisiones venden en el mercado abierto se vuelve más importante que lo que se suministran entre ellas.
La forma conglomerada: Se da medida que la empresa de producto relacionado se expande en nuevos mercados o adquiere otras empresas, con menos consideración por un tema estratégico central.

Las ventajas económicas de la divisionalización (Forma Divisional): La diversificación estratégica, a causa de que conduce a la divisionalización estructural, alienta la eficiente asignación de capital dentro de la organización; capacita gerentes, reduce riesgos y aumenta la respuesta estratégica; resuelve muchos de los problemas económicos que se originan en la Burocracia Mecánica.

Desventajas: la Forma Divisional tiene el rango más estrecho de todas las configuraciones. No tiene un ambiente real propio; a lo sumo retrocede a la Burocracia Mecánica en el ambiente simple y estable. La Forma Divisional pura puede probar ser intrínsecamente inestable, una tendencia legítima, en un contexto social pero no una estructura legítima. Reflejan ineficiencias fundamentales en mercados de capital y sistemas de control de accionistas que deben ser corregidos. Y crea problemas sociales fundamentales.

Capítulo 12: Adhocracia.

La adhocracias es la config. estrct. De aquellas organizaciones que con innovación sofisticada, dicha estructura es capaz de fusionar expertos extraídos de diferentes disciplinas en grupos de proyectos ad-hoc que funcionan sin tropiezos.

Los parámetros de diseño:

*Estructura altamente orgánica con poca formalización de comportamiento

*Alta especialización horizontal de tarea basada en capacitación formal;

*Tendencia a agrupar los especialistas en unidades funcionales para propósitos internos pero a distribuirlos en pequeños grupos de proyectos basados en el mercado;

*Confianza en los dispositivos de enlace para alentar el ajuste mutuo en y entre quipos;

* Descentralización selectiva hacia y en estos equipos, que se ubican en varios lugares en la org. Se incluyen varias mezclas de gerentes de líneas y expertos operativos y staff.

Al innovar se rompen todos los esquemas establecidos, por eso se debe evitar especialmente las agudas divisiones de tarea, la excesiva diferenciación de unidades, los comportamientos altamente formalizados y el énfasis sobre los sistemas de planeamiento y control . Los flujos de info. Y decisión fluyen flexible e informalmente por donde sea necesario p/ promover la innovación.

Debe controlar y dar poder a profesionales cuyos conocimientos han sido desarrollados en programas de capacitación, no dejando a ellos la coordinación xq conduciría a estandarizar (prohibida en esta estructura) y no innovar. Utiliza el ajuste mútuo estableciendo gerentes integradores y posiciones de enlaces entre las unidades funcionales y grupos de proyectos.

La descentralización en este caso es selectiva vertical y horizontalmente (poder de decisión didtrib. Entre gerentes y no gerentes, en todos los niveles jerarq. De acuerdo a su naturaleza.

Tipos:

Adhocracia Operativa: Innova y resuelve el problema del cliente mientras que que a Burocracia prof. busque perfeccionarlo.

Sus trabajo administrat. y operativo tienden a fusionarse en un solo esfuerzo, ambos requieren las mismas destrezas especializadas proyecto x proyecto.

Adhocracia Administrativa: Emprende proyectos para servirse a sí misma. En esta el núcleo op. Es truncado del resto de la org y el sector adm. Es estructurado como adhocracia. Esto da lugar a 3 formas:

1. Cuando una org tiene especial necesidad de innovar pero su núcleo debe ser mecanice burocrático, este se puede establecer como una org separada y así el componente administrativo puede ser estructurado para innovación.

2. Puede dejar de lado el núcleo op. Dejando libre a la org para concentrarse en el desarrollo.

3. Cuando el núcleo op. Se atomiza y queda libre de control administrativo, dejando a éste último que se estructure como adhocracia dirigiéndose al cambio e innovación.

Componentes administrativos:

*Gerentes que son miembros funcionales de los grupos de proyecto(gracias a sus experiencias), con la responsabilidad de efectuar coordinación entre ellos.

*Staff de apoyo que es donde se alojan la mayoría de los expertos de los cuales depende esta config.

*Tecnoestructura (empleada por adoc. Administrativa) que desarrolla sistemas de regulación, no para controlar a la gente sino para tomar su lugar junto a los gerentes de línea y el staff como miembros del proyecto.

Estos trabajan juntos en relaciones siempre cambiantes sobre proyectos ad hoc.

Formación de estrategias en las adhocracia:

La estrategia es formulada implícitamente por las decisiones de los individuos en la ejecución del proyecto.

En la adhocracia operativa la estratégia evoluciona a medida que son tomadas cientos de decisiones y cada proyecto deja su impresión sobre la estrategia. No hay una parte de la org donde se formulan, sino que quedan todos combinados influyen en la estrategia que se forma.

En la administrativa el proceso de elaboración es similar pero más prolijo porque tiende a concentrarse en menos proyectos con más gente en relaciones interdependientes. Al estructurarse como sistema de constelación de trabajo, a cada nivel de jerarquía se le proporciona los tipos de decisiones funcionales que debe tomar.

Roles de la cumbre estratégica:

Los altos gerentes deben ser capaces de fusionar a los expertos individualistas en grupos multidisciplinarios que funcionen fácilmente. Están dedicados a controlar los proyectos con un cuidadoso control personal para asegurarse de que estén todos completados de acuerdo con las especificaciones, tiempo y estimaciones proyectadas. Su rol más importante es el enlace con el ambiente externo asegurando corriente continua y equilibrada de ingreso de proyectos (desarrollar contactos de enlace con clientes potenciales y negociar contratos con ellos).

Condiciones de la Adhocracia:

*Ambiente básico: Ubicada en un ambiente dinámico y complejo ya que el trabajo innovador, siendo imprevisible, está asociado con un ambiente dinámico y la innovación que debe ser sofisticada la asociamos con un ambiente complejo.

* Fuerzas dispares en el ambiente: La org. debe crear diferentes constelaciones de trabajo para tratar con los diferentes aspectos de su ambiente y luego integrar todos sus esfuerzos.

Con esto surge la adhocracia divisional con mercados diversificados como todas las orgs. Que usan la forma divisional pero partes de su ambiente son más complejas y dinámicas que otras.

*Cambio frecuente de producto: Varias orgs son atraídas a la adhocracias por las condiciones dinámicas que resultan de un cambio muy frecuente de producto. El caso extremo es el producto x unidad, como que cada producto constituya un nuevo proyecto. Puede surgir también por las adhocracia competitiva, cuando la competencia de producto requiere innovación más seria y decisión compleja.

*La juventud como una condición de la adhocracia: Al no ser una configuración muy estable es difícil mantener una estructura por largos periodos. La asociamos a juventud también porque las orgs. Jóvenes tienden a estar estructuradas orgánicamente y orientadas a proyectos innovadores.

La adhocracias operativas tiene vida corta porque fracasan (xq enfrentan un mercado riesgoso que pueden destruirlas) o porque tiene éxito (que la lleva a condiciones más estables y estructuras más burocráticas). Las administrativas viven más tiempo, aunque también sienten presión burocrática a medida que vejecen, no puede cambiar su estructura mientras pertenezca a la misma industria. Esta tendencia a burocratizarse con el envejecimiento la podemos llamar Adhocracia temporaria, una variable relacionada es la adhocracia de proyecto gigante (gigantesca adhocracia que recurre a miles de expertos por una cant de tiempo para hacer una sola tarea).

*Sistemas técnicos como una condición de la adhocracia: La ad. Operativa tiende a tener sistemas técnicos más simples, no reguladores y la ad. Administrativa a tener sistemas técnicos más sofisticados y tal vez automatizados.

*La moda como una condición de la adhocracia: Hoy en dia todas las características de la adhocracia están de moda. Además, esta estructura tiene lugar en las nuevas industrias de nuestra era, todas las industrias que crecieron después de la 2da guerra mundial.

<u>Algunas cuestiones asociadas con la adhocracia:</u>

La adhocracia es nueva y viene a “resolver problemas que las viejas no podían”. Tres cuestiones evidentes asociadas a ella son:

*Las relaciones humanas a la ambigüedad: Es la única config. Para aquellos que creen en más democracia y menos burocracia. Uniendo sus ambigüedades con sus interdependencias dicen que es la estructura más politizada, ya que es las defensora del más apto y más destructiva del débil y al ser una estruct. tan fluida tiende a ser altamente competitiva y despiadada.

* Los problemas de eficiencia: No es eficiente ni competente con las cosas ordinarias, está diseñada para lo extraordinario. No es capaz de estandarizar y así de ser eficiente. Otra fuente de ineficiencia es el desequilibrio de las cargas de trabajo (es casi imposible mantener al personal de un proyecto ocupado sobre una base continua)

*Los peligros de una transición inapropiada: La transición de adhocracia operativa a burocracia no siempre es apropiada, las producción estándar de la burocracia no servirá cuando las condiciones requieren la creatividad de la adhocracia. La burocracia administrativa se ve en dificultades más serias cuando se acerca la presión de burocratizar, ya que al no poder seleccionar nuevos clientes, tener que pertenecer a la misma industria se le suma el destruir la capacidad de innovar, puede llevar a la destrucción misma de la organización.